

Complexité attributionnelle et leadership : le contexte sénégalais
Attributional Complexity and Leadership: The Senegalese Context
Liderazgo y Complejidad Atribucional: el Contexto Senegalés

Christophe Estay, El Hadji Malick Faye, Catherine Mai et François Durrieu

Volume 26, numéro 3, 2022

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1090294ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1090294ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Estay, C., Faye, E. H. M., Mai, C. & Durrieu, F. (2022). Complexité attributionnelle et leadership : le contexte sénégalais. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 26(3), 98–111.
<https://doi.org/10.7202/1090294ar>

Résumé de l'article

Cet article propose un test empirique du modèle d'attribution du leadership basé sur la complexité attributionnelle CA des managers et de l'exactitude de leurs attributions sur les subordonnés. À partir d'un échantillon de cadres et de subordonnés au Sénégal, les hypothèses suivantes sont formulées : l'AC des managers, les stratégies correctives des managers et la perception des subordonnées sont liées à l'exactitude des attributions, aux attributions isomorphes et aux variables de satisfaction des subordonnés. Notre étude contribue à la littérature sur le leadership interculturel. Les résultats sont discutés ainsi que les limites et orientations futures.

Complexité attributionnelle et leadership : le contexte sénégalais

Attributional Complexity and Leadership: The Senegalese Context

Liderazgo y Complejidad Atribucional: el Contexto Senegalés

Christophe Estay

EM Normandie, Laboratoire Métis, Le Havre, France
Lirsa, Cnam, Hesam Université, Paris, France
estay.christophe@gmail.co

El Hadji Malick Faye

Bordeaux Management School – BEM Dakar - Sénégal
Laboratoire Lirsa, Cnam, Paris, France
mfaye@bem.s

Catherine Mai

Hisae Ingénierie, Bordeaux, France
maicatherine63@gmail.co

François Durrieu

KEDGE BS, France
francois.durrieu@kedgebs.com

RÉSUMÉ

Cet article propose un test empirique du modèle d'attribution du leadership basé sur la complexité attributionnelle CA des managers et de l'exactitude de leurs attributions sur les subordonnés. À partir d'un échantillon de cadres et de subordonnés au Sénégal, les hypothèses suivantes sont formulées : l'AC des managers, les stratégies correctives des managers et la perception des subordonnées sont liées à l'exactitude des attributions, aux attributions isomorphes et aux variables de satisfaction des subordonnés. Notre étude contribue à la littérature sur le leadership interculturel. Les résultats sont discutés ainsi que les limites et orientations futures.

Mots-Clés : Complexité attributionnelle, exactitudes des attributions, leadership, subordonnés, attributions biaisées, stratégies correctives, théories cognitives, perceptions, Sénégal, France

Abstract

This article offers an empirical test of the leadership attribution model based on the attributional complexity (AC) of managers and the accuracy of their attributions on subordinates. From a sample of executives and subordinates in Senegal, the following hypotheses are formulated: the AC of managers, the corrective strategies of managers and the perception of subordinates are linked to the accuracy of attributions, isomorphic attributions and subordinate satisfaction variables. Our study contributes to the literature on intercultural leadership. The results are discussed as well as the limits and future directions.

Keywords: Attributional complexity, attribution accuracy, leadership, subordinates, biased attributions, corrective strategies, cognitive theories, perceptions, Senegal, France

Resumen

Este artículo propone una prueba empírica del modelo de atribución del liderazgo basado en la complejidad atributiva CA de los gerentes y de la exactitud de sus atribuciones sobre los subordinados.

A partir de una muestra de cuadros y subordinados en el Senegal, se formulan las hipótesis siguientes: la CA de los directivos, las estrategias correctivas de los directivos y la percepción de los subordinados están vinculadas a la exactitud de las atribuciones y a las atribuciones isomorfas y por las variables de satisfacción de los subordinados. Nuestro estudio contribuye a la literatura sobre liderazgo intercultural. Los resultados son discutidos, así como las limitaciones y orientaciones futuras.

Palabras Clave: Complejidad atributiva, precisión de las atribuciones, liderazgo, subordinados, atribuciones sesgadas, estrategias correctivas, teorías cognitivas, percepciones, Senegal, Francia



Depuis près de deux décennies, l'Afrique connaît une activité économique plus soutenue, et relativement hétérogène sur l'ensemble du continent. Ce phénomène conduit à l'émergence d'entrepreneurs en dépit de handicaps persistant comme la corruption, le poids des habitudes et des difficultés de gouvernance (Severino, 2018).

L'entrepreneuriat est indissociable du porteur de projet, et ce lien renvoie à la problématique du leadership dans l'entreprise naissante et en développement. Dans le contexte africain, le chef d'entreprise est également chef de famille élargie. Selon (Samkange, 1980), et à titre d'exemple, le concept « hunhu » ou « ubuntu » rappelle « *l'attention que porte un être humain à un autre : la gentillesse, la courtoisie, la considération et la bienveillance dans les relations entre les gens; un code de comportement, une attitude vis-à-vis des autres et de la vie, incarnés dans hunhu ou ubuntu* » (1980 : 39).

La perception de l'importance et de la valeur du leadership varie en fonction des cultures (Hofstede, 2011; House, Javidan, & Dorfman, 2001). La problématique du leadership reste encore floue dans les mentalités africaines en raison des séquelles du colonialisme et du mimétisme qui en découle. Par ailleurs, les comportements des salariés et les relations de travail en Afrique ont été jusqu'à présent relativement peu étudiés (Wood, Dibben, Stride et Webster, 2011). Soulignons cependant l'étude d'une université sud-africaine qui révèle l'existence d'une relation entre le leadership et le moral des employés (Ngambi, 2011). Les compétences telles que la communication, l'encouragement à la confiance et l'esprit d'équipe définissent une direction claire qui a un impact sur le moral des employés. Ces éléments doivent être pris en compte avant toute stratégie liée au moral des équipes, à leur rétention et à la performance (Ngambi, 2011).

La crise économique mondiale persistante et les nouveaux enjeux de la concurrence imposent à l'Afrique de faire émerger une nouvelle génération de leaders. Ces derniers doivent être capables d'entamer la refondation de l'Etat postcolonial en crise, de mieux défendre les intérêts des populations, et engager la modernisation des entreprises en prenant en compte les spécificités politiques, économiques et socio-culturelles qui caractérisent le continent africain (Estay, 2014).

Ce rappel contextuel est indispensable pour mieux comprendre les défis qui attendent la nouvelle génération de managers africains. La faillite des premiers leaders peut expliquer la mauvaise position des pays africains dans les classements économiques mondiaux. Tous ont été impuissants de promouvoir les ressources

humaines de qualité, facteur de succès des pays prospères. Ils ont été également incapables d'adopter des politiques de liberté qui permettent l'exploitation intelligente des ressources naturelles, la création et la stimulation de valeurs et des normes intangibles propres aux sociétés ouvertes (Koulibaly 2008).

Au Sénégal, le rapport de l'Agence de Développement et d'Encadrement des PME (ADPME, 2015) indique que les entreprises sénégalaises doivent faire face à des problèmes de financement, d'organisation et de compétitivité. Le leadership dans les entreprises en Afrique en général, et au Sénégal en particulier, reste caractérisé par l'autoritarisme du chef avec une prédominance de l'approche transactionnelle (Burns, 2003). Certains responsables, plus sensibles à l'évolution de la société et des organisations, tentent de promouvoir un leadership transformationnel. Ce dernier s'apparente souvent à un paternalisme non assumé. Toutefois, si ce constat est souvent évoqué par les responsables d'entreprises et les experts, il n'existe pas d'étude rigoureuse sur l'état du leadership au Sénégal.

Cet article contribue à mieux comprendre le leadership au Sénégal à l'aide du modèle d'attribution fonctionnel de leadership sur un échantillon de cadres sénégalais.

À la fin des années 80, Fletcher *et al.* (1986) proposent un concept qui semble avoir l'avantage de rendre compte d'une façon claire et intégrée des diverses dimensions cognitives qui peuvent être reliées à une compréhension plus juste et plus nuancée du comportement humain : la complexité cognitive. Ces chercheurs ont ensuite développé la construction de la complexité attributionnelle (CA), constituée de sept composants distincts, complétés par une échelle de construits valide. La CA reflète des niveaux élevés de différenciation, d'articulation, d'abstraction et d'intégration dans le raisonnement causal des individus. Les sept composants du construit CA validés empiriquement sont les suivants : (1) certain niveau d'intérêt ou de motivation pour le raisonnement, (2) préférence pour des explications complexes plutôt que simples du comportement, (3) présence de métacognitions concernant les explications, (4) conscience des causes externes du comportement, (5) tendance pour déduire des attributions internes complexes (telles que la distinction entre les croyances, les attitudes et les capacités), (6) tendance à déduire des attributions externes complexes (telles que la distinction entre les et environnements proximaux et distaux) et (7) tendance à déduire des causes temporelles externes.

La CA renvoie à la capacité de discriminer et d'intégrer les dimensions liées au jugement social afin de comprendre le comportement. Alors que les précédentes recherches sur le leadership (Green et Mitchell, 1979; Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. 2007) examinent le rôle des attributions du leader, elles ont négligé le rôle de la CA. Plusieurs de ces caractéristiques du leadership transformationnel concernent la complexité de la réflexion des dirigeants. La recherche montre que les dirigeants doivent être cognitivement complexes (Hooijberg *et al.*, 1997). Par ailleurs, des études empiriques indiquent que la complexité cognitive est importante pour le succès d'un projet (Green, 2004), et que les leaders ayant des niveaux plus élevés de complexité ont plus de chances de réussir dans des environnements turbulents (Hunsaker, 2007). Ce dernier point nous conforte dans l'utilisation de la CA dans le contexte sénégalais, lui-même particulièrement instable.

Selon la théorie de l'attribution, les individus ont une tendance innée à donner un sens à leur entourage en agissant comme des psychologues naïfs (Heider, 1958). Lorsqu'ils sont confrontés à certains événements, ils cherchent à déterminer les causes. Dans le cadre de nos travaux, nous examinons dans quelle mesure les dirigeants qui présentent une plus grande complexité attributionnelle dans leurs jugements sociaux sont perçus par les autres comme ayant des attributions plus exactes. En règle générale, ils s'engagent dans des spéculations causales plus sophistiquées sur le comportement des autres en tenant compte d'un plus grand nombre de considérations et de possibilités alternatives. Ce sont des dirigeants qui s'engagent dans des spéculations causales plus sophistiquées sur le comportement des autres, tenant compte d'un plus grand nombre de considérations et de possibilités alternatives, perçu par leurs subordonnés comme étant des leaders.

Les théories classiques ont toujours considéré que les dimensions internes et externes de l'attribution étaient inversement reliées. Certaines recherches de Bierbrauer (1979) ont cependant démontré que cette conception était erronée et que les corrélations observées étaient non significatives. Les causes invoquées par les individus doivent être classées selon leur degré de récence. Cela rejoint l'étude de Wimer et Kelley (1982) qui démontre qu'une des dimensions importantes que les personnes utilisent pour décrire leur attribution est la dimension «simple-complexe» et que celle-ci est directement reliée à la dimension temporelle.

Une attribution est une inférence ayant pour but d'expliquer pourquoi un événement a eu lieu ou encore essaie de déterminer les dispositions d'une personne (Harvey & Weary, 1984). La question que l'on se pose peut porter autant sur nos propres comportements que sur ceux des autres. L'explication donnée à la suite de la question devient alors la cause perçue d'un événement ou d'un comportement, ce qui correspond à une attribution. Le processus de formation d'impression représente un autre aspect des phénomènes attributionnels. Ceci correspond au fait d'émettre des inférences concernant une personne afin de découvrir comme elle est vraiment.

Les jugements sociaux et les interactions sociales sont fondamentaux pour plusieurs courants de recherche sur le leadership, tels que les travaux sur l'échange leader-membre (LMX) (Martinko *et al.*, 2007) et les réseaux sociaux de dirigeants (Balkundi & Kilduff, 2006). En effet, le leadership est un phénomène intrinsèquement social, la capacité de comprendre et de réagir efficacement à un comportement social complexe est considérée comme un comportement typique des leaders en transformation (Walter et Bruch, 2009).

L'étude GLOBE (House *et al.*, 2004) et la littérature plus large sur leadership (Yukl, 2006), définissent le leadership comme la capacité d'un individu à influencer, motiver et permettre aux autres de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres (House *et al.*, 2004). Les relations entre leaders et subordonnés sont améliorées par des attributions exactes (Sillars, 1981). Elles permettent aux leaders de développer des stratégies de correction des déficiences de performance (Stratégie Correctives de Performance, PCS) qui favorisent l'estime de soi des subordonnés et contribuent à élever leurs niveaux de satisfaction et de motivation. Les stratégies de correction et d'amélioration de performance élaborées par les leaders sont considérées de façon positive par les subordonnés, au sens où elles réduisent l'incertitude et renforcent leur estime personnelle (Streufert, 1978).

Les leaders transformationnels peuvent ne pas présenter de biais d'attribution comme généralement suggéré (Sun et Anderson, 2012). La littérature lie le leadership transformationnel à de multiples mesures de l'efficacité du leadership, y compris la satisfaction, la motivation, l'acceptation du leader et la performance des subordonnés (Gang *et al.*, 2011). Sun et Anderson (2012) notent que les leaders transformationnels qui sont élevés sur la mesure de la différence

individuelle de l'AC peuvent ne pas être biaisés dans leurs attributions, car la littérature générale sur les attributions conduirait à croire (Lakshman, 2013). D'autres chercheurs ont noté cette focalisation prédominante sur les attributions biaisées a suggéré la nécessité de se concentrer sur les attributions positives et fonctionnelles et les processus qui en résultent et ont examiné le rôle de l'exactitude de l'attribution (par exemple, Lakshman, 2013).

La problématique du présent article s'articule autour des questions relatives au lien entre la complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions ainsi que l'influence de variables médiatrices telles que la satisfaction des subordonnés et les stratégies correctives sur la perception du leadership.

À partir d'un concept récent dans la littérature, la complexité attributionnelle, nous tentons de mieux comprendre le modèle de leadership développé au Sénégal. Un échantillon de 156 personnes est analysé (78 dyades supérieur / subordonné).

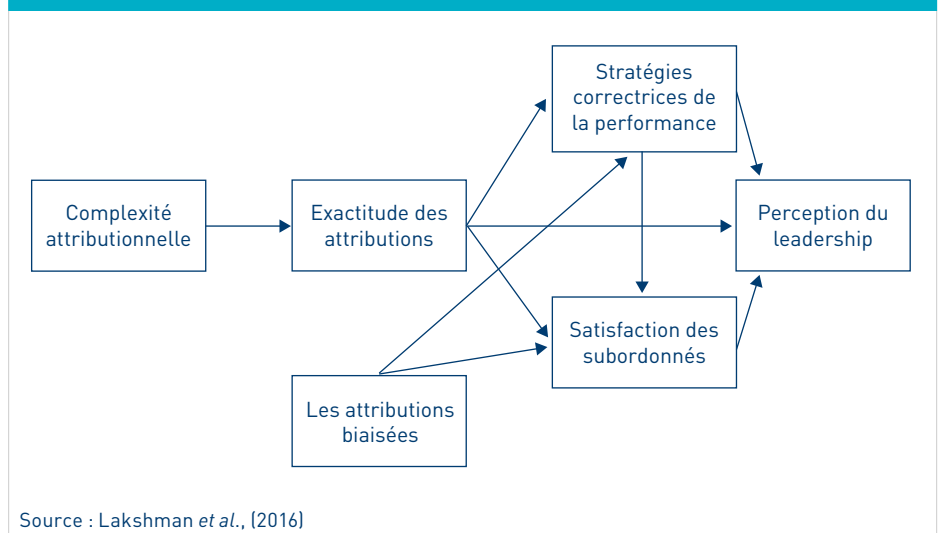
L'étude vise à mesurer le lien entre la complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions ainsi que l'influence de l'exactitude des attributions sur la perception du leadership dans un premier temps. Le rôle modérateur des attributions biaisées sur les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés et le rôle médiateur des stratégies correctives de la performance, de la satisfaction des subordonnés sont examinés dans un second temps.

Modèle théorique et hypothèses

Le modèle d'attribution du leadership se concentre sur des construits fondamentaux du leadership comme la complexité attributionnelle, les attributions des leaders et leur exactitude, les comportements qui résultent de ces attributions. Les variables médiatrices sont la satisfaction et la motivation des subordonnés. Les variables dépendantes sont les perceptions du leadership et du rôle potentiel des attributions non biaisées. Une étude récente présente un schéma d'analyse complet appliqué à la France et l'Inde (Estay, 2014) que nous retenons dans le cadre de notre étude au Sénégal.

Le principal enseignement de ce modèle est que le traitement de l'information des leaders attributionnellement complexes aboutit à des attributions exactes

FIGURE 1
Modèle théorique de la recherche



qui conduisent ces derniers à corriger les faiblesses de performance. Ces comportements peuvent être reliés à l'efficacité du leader au travers de la satisfaction des subordonnés.

Notre étude se propose de tester des hypothèses sur la base d'un cadre d'analyse élaboré à partir d'une littérature récente sur le concept de complexité attributionnelle.

Hypothèse h1 : Plus la complexité attributionnelle est forte plus l'exactitude des attributions est importante

Les individus attributionnellement complexes sont moins susceptibles de commettre l'erreur fondamentale d'attribution (Blumberg et Silvera, 1998; Devine, 1989; Follett et Hess, 2002). Les études indiquent par ailleurs que les individus qui présentent une forte complexité attributionnelle possèdent une série de caractéristiques propres aux leaders transformationnels, lesquels

s'attachent particulièrement aux symboles et donnent du sens (Bono et Judge, 2004). Surtout, les individus attributionnellement complexes, qui utilisent des schémas cognitifs complexes (Fletcher *et al.*, 1986), font preuve de davantage de justesse et de rapidité dans leur jugement (Fletcher, Rosanowski, Rhodes et Lange, 1993) et leurs perceptions des attitudes sont plus justes (Fletcher, Feeder et Bull, 1990).

La complexité attributionnelle (recherche multidimensionnelle des causes : internes, externes, relationnelles) peut conduire à des attributions plus exactes. L'exactitude attributionnelle a donc des antécédents à la fois cognitifs et motivationnels.

Hypothèse h2a : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus les stratégies correctives sont importantes

Hypothèse h2b : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la satisfaction des subordonnés est importante

Hypothèse h2c : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la perception de leadership est forte

L'examen de la littérature relative aux réactions et aux perceptions des subordonnés face aux attributions biaisées (Gavin *et al.*, 1995; Liden et Mitchell, 1985) révèle que ces attributions sont susceptibles d'être considérées comme inexactes et suscitent l'insatisfaction parmi les subordonnés.

Dobbins et Russell (1986) suggèrent que les biais attributionnels peuvent entraîner des désaccords entre leader et subordonné, la perte de confiance dans le groupe et la perte de la crédibilité, l'insatisfaction et le turnover des subordonnés. Lindsley *et al.* (1995) mentionnent des conséquences plus graves que peuvent avoir les attributions incorrectes des leaders sur les réactions émotionnelles des subordonnés, conséquences qui peuvent provoquer de mauvaises performances. À l'inverse, Forsterling et Morgenstern (2002) indiquent qu'il est pertinent de faire des attributions plus réalistes et plus exactes. Dans leur étude, les participants prenaient de meilleures décisions en termes d'allocation de ressources lorsqu'ils étaient en mesure de faire des attributions plus exactes. Ces décisions étaient suivies de comportements adaptés et cohérents avec les attributions plus exactes, et le tout se traduisait par des niveaux de performance supérieurs.

Selon Wofford et Srinivasan (1983), le leader efficace est celui qui analyse les insuffisances d'aptitudes, de motivation, de perception des rôles et l'environnement de travail de ses subordonnés, et prend les mesures pour y remédier.

Hypothèse h3a : Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la satisfaction des subordonnés est forte.

Hypothèse h3b : Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la perception du leadership est forte.

La littérature indique que les attributions biaisées sont susceptibles de conduire à des comportements dysfonctionnels (Larson, 1989; Offermann *et al.*, 1998) et d'autres (attributions exactes) à des comportements efficaces qui se traduisent par des stratégies de correction des déficiences de performance (Miller, Kets de Vries et Toulouse, 1982; Sillars, 1981). Ensari et Miller (2005) observent que les agents de maîtrise sont généralement réticents à donner un feedback négatif, évitent de le faire ou le reportent autant que possible (forte latence du feedback) et le déforment lorsqu'ils ne peuvent plus reculer, le tout pour essayer d'éviter les conséquences désagréables et négatives de ce feedback (Moss et Martinko, 1982; Sillars, 1981). Moss et Martinko (1998) indiquent que des attributions uniquement internes (qui concernent les caractéristiques des subordonnés) ou des attributions biaisées peuvent être un facteur à l'origine de ce retard (latence), de la déformation et, surtout, de comportements négatifs avec les subordonnés dans les situations de mauvaise performance (Gavin *et al.*, 1995; Offermann *et al.*, 1998).

Les relations entre leaders et subordonnés sont améliorées par des attributions exactes (Sillars, 1981). Ces dernières permettent aux leaders de développer des stratégies de correction des déficiences de performance (Stratégie Correctives de Performance, PCS). Ces comportements favorisent l'estime de soi des subordonnés et contribuent ainsi à élever leurs niveaux de satisfaction et de motivation. Les stratégies de correction et d'amélioration de la performance élaborées par les leaders sont considérées de façon positive par les subordonnés, au sens où elles contribuent à réduire l'incertitude et à renforcer leur estime personnelle.

La principale information fournie par notre modèle est que le traitement de l'information scientifique par les managers à haute complexité attributionnelle contribue à l'exactitude des attributions. Celles — ci conduisent à la conception

et l'utilisation de stratégies pour améliorer les performances des subordonnés. Par conséquent, la conception et l'utilisation de stratégies d'amélioration efficace des performances (PES) agissent comme une variable intervenante clé, qui influence la satisfaction du subordonné. Ainsi, une forte complexité attributionnelle du leader crée une perception favorable de leadership à travers son impact sur la performance et la satisfaction des subordonnés.

Hypothèse h4 : Plus la satisfaction des subordonnés est forte plus la perception du leadership est forte.

Nous avons indiqué que l'exactitude des attributions faites par les leaders est susceptible d'être fortement liée à leurs comportements ultérieurs, comme la définition et la communication de stratégies de correction de la performance. Au-delà de cet effet sur leurs propres comportements, les attributions exactes peuvent aussi impacter les subordonnés et entraîner des perceptions favorables du leadership. Cet impact peut être modifié par la variable attitudinale de satisfaction des subordonnés. De plus, les stratégies de correction de la performance sont également susceptibles d'influencer les subordonnés et de se traduire par des perceptions favorables du leadership.

Hypothèse h5a : Il existe un effet des attributs biaisés sur les stratégies correctives de la performance

Hypothèse h5b : Il existe un effet des attributs biaisés sur la satisfaction des subordonnés

La recherche tant classique que récente indique que les biais attributionnels tendent à aggraver le conflit interpersonnel et perturbent les processus de communication entre les leaders et leurs subordonnés (Ensari et Miller, 2006; Forsterling et Morgenstern, 2002; Moss et Martinko 1998; Sillars, 1981).

On peut en déduire que les leaders doivent éviter tous les types de biais — de genre (par exemple supposer que le recrutement d'une femme pourra perturber un service en cas de grossesse) et culturel (considérer que certaines ethnies sont plus travailleuses que d'autres) en particulier dans le contexte des attributions de la performance (identification des causes de la performance). À l'instar des spirales performance-efficacité définies par Lindsley *et al.* (1995), ces biais peuvent induire des spirales attribution-conflit par lesquelles des attributions biaisées peuvent aggraver les conflits et, par voie de conséquence, affecter les

attributions. De plus, les biais liés au genre et à la culture peuvent également provoquer une perte de confiance, l'insatisfaction et le turnover du personnel (Dobbins et Russel, 1986; Dobbins *et al.*, 1983). La perte de confiance détériore le leadership et entraîne des perceptions fortement négatives du leadership. Il en résulte que les leaders qui évitent les biais de genre et les biais culturels dans les attributions de la performance sont plus efficaces et davantage perçus comme des leaders.

Des attributions biaisées peuvent également retarder la communication de feedback (Larson, 1989) et déformer le contenu (Moss et Martinko, 1998), supprimant ainsi un feedback constructif qui pourrait être décisif pour l'amélioration des subordonnés. Lorsque ces attributions sont dépourvues de biais, en revanche, le feedback et les stratégies de correction de la performance risquent moins de subir des retards ou des déformations, et ils sont davantage susceptibles d'être utilisés de manière efficace (Offermann *et al.*, 1998).

Méthodologie

La démarche méthodologique retenue est hypothético-déductive pour l'étude de la variable centrale, en l'occurrence l'exactitude des attributions. Le cadre d'analyse se caractérise par un ensemble de relations possibles entre blocs de variables : la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et la perception du leadership. La variable stratégies correctives de la performance est introduite comme variable médiatrice, et les attributs biaisés, comme variable modératrice. L'approche quantitative est retenue, les variables de notre cadre d'analyse sont clairement définies et éprouvées dans d'autres recherches et l'échantillon est suffisamment représentatif.

Echantillon

Notre échantillon est composé de répondants au Sénégal avec deux sous échantillons : subordonné et supérieur hiérarchique. Les questionnaires ont été transmis à 156 étudiants de formation continue de niveau Bachelor et Master de la promotion 2016-2017. Les étudiants étaient soit en situation de leadership soit de subordonné. Dans le premier cas, ils confiaient le questionnaire « subordonné » à un de leurs collaborateurs, dans le second à leur responsable hiérarchique.

TABEAU 1
Caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques		Subordonné	Supérieur hiérarchique
Taille de l'échantillon		78	78
Sexe	Homme	54 %	59 %
	Femme	46 %	41 %
Niveau d'expérience professionnelle	Minimum	6 mois	2 ans
	Maximum	22 ans	35 ans
	Moyenne	5 ans	15 ans
Niveau d'expérience de l'encadrement	Minimum	1 an	
	Maximum	27 ans	
	Moyenne	9 ans	
Secteur d'activité	Vente au détail	6 %	
	Télécommunications	9 %	
	Services financiers	30 %	
	Assurance	4 %	
	Autres activités de services	44 %	
	Production	4 %	
	Non lucratif	4 %	

Questionnaire

Fletcher *et al.* (1986) propose une échelle qui permet de mesurer les différences individuelles en ce qui a trait à la complexité attributionnelle : *Attributional Complexity Scale*. Celle-ci possède de bonnes qualités métrologiques et est assez facile d'emploi. Cela en fait un instrument intéressant dans le contexte managérial sénégalais. Il permet d'évaluer le degré de « complexité attributionnelle » comme un tout, mais propose également des analyses plus nuancées en ce qui concerne les diverses dimensions auxquelles ce concept se réfère.

Le cadre d'analyse réunit la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et la perception du leadership. La complexité attributionnelle, l'exactitude attributionnelle positive et négative, la responsabilité, les attributions biaisées, les stratégies correctives de la performance et la distance hiérarchique sont appréciées à l'aide du questionnaire « supérieur hiérarchique ».

Le questionnaire a été bâti en prenant en compte plusieurs résultats des recherches qui se sont focalisées sur des problématiques connexes à l'étude de la complexité attributionnelle et de l'exactitude des attributions (Lakshman *et al.*, 2016; Weiner *et al.*, 1987; Fletcher *et al.*; 1986; Green & Mitchell, 1979).

Le questionnaire est composé d'une première partie relative au « supérieur hiérarchique » et d'une seconde partie relative au « subordonné ». Le questionnaire « *supérieur hiérarchique* » est composé de 3 parties : la gestion de la relation avec un subordonné (05 items), le traitement de la bonne et de la mauvaise performance d'un subordonné (30 items) et la complexité attributionnelle (36 items). Le questionnaire « *subordonné* » est composé de 3 parties : la gestion de la relation avec un supérieur hiérarchique (05 items), la réaction du supérieur à la bonne et à la mauvaise performance d'un subordonné (57 items), la perception du leadership (06 items), et à distance hiérarchique (08 items)

Résultats

Validité convergente et discriminante

L'analyse factorielle exploratoire (Analyse par Composantes Principales), par rotation Promax, est utilisée afin de statuer sur le caractère unidimensionnel des différents construits objet de notre étude. La validité convergente et discriminante, ainsi que la fiabilité des différents construits, sont testées.

Les hypothèses du modèle sont testées au moyen d'analyses de régression pas à pas, en introduisant d'abord dans chaque cas les variables de contrôle appropriées, puis une variable indépendante ou un groupe de variables indépendantes, en observant le changement en proportion de la variance expliquée dans la variable dépendante (ΔR^2) et la signification de ce changement pour chaque étape.

La convergence des mesures provenant du leader et du subordonné est étudiée en analysant les corrélations dans leurs réponses. Des niveaux suffisants

de validité de la convergence ont été observés pour trois des quatre mesures obtenues tant des leaders que des subordonnés. L'exactitude des attributions ($r = 0,25$, $p < 0,05$), les attributions non biaisées ($r = 0,36$, $p < 0,01$), et la distance hiérarchique ($r = 0,46$, $p < 0,01$), mesurée avec les réponses des leaders et des subordonnés, présentent une forte corrélation. Les corrélations des mesures relatives à la stratégie de correction de performance données par les leaders et les subordonnés ($r=0,04$, n.s) ne montrent pas un niveau acceptable de convergence. Les corrélations dans les cellules hors diagonale présentent aussi des niveaux faibles, indiquant une validité discriminante des différentes mesures.

L'échelle de Fletcher (1986) démontre de bonnes qualités métrologiques : cohérence interne, stabilité temporelle, validité discriminante, validité convergente et validité externe sont très satisfaisantes. L'instrument est donc fiable. Ce résultat peut être nuancé au regard des forces et des limites de notre recherche. Une force particulière est l'utilisation de données multi-sources, où l'exactitude des attributions est évaluée sur les supérieurs hiérarchiques et la perception du leadership est mesurée par rapport à leurs subordonnés directs (dyades). Par ailleurs, les participants à notre étude appartiennent à une grande variété de secteurs d'activité et de tailles d'entreprises et ont une variété de niveaux d'études et d'expériences de travail. Cependant, une limite potentielle de notre approche est que nous demandons aux supérieurs hiérarchiques de choisir au hasard un de leurs subordonnés directs pour évaluer la perception du leadership. Il y a la possibilité que les supérieurs sélectionnent des subordonnés qui note favorablement leur style de leadership. Par précaution, nous demandons aux subordonnés directs de répondre avec honnêteté et autant que possible d'essayer de limiter les éventuels biais. L'assurance est donnée aux deux parties que toutes les réponses sont gardées anonymes.

Synthèse des résultats

Plusieurs échelles de mesures ont été proposées pour mesurer la complexité attributionnelle. Dans le cadre de notre étude, l'analyse factorielle démontre l'émergence d'un facteur qui rend compte de 53,74 de la variance. Chacun des construits semble contribuer à la notion de complexité attributionnelle (les corrélations entre les dimensions sont toutes positives (r moyen de .40) et significatives ($p < .001$)).

L'Attributional Complexity Scale (Fletcher *et al.*, 1986) est une échelle constituée de 28 items. L'échelle ainsi constituée montre des qualités métrologiques très satisfaisantes : le coefficient de consistance interne est de 0,827 (alpha). L'analyse confirmatoire met en évidence un modèle validé avec un chi-deux de 10,743, RMSEA de 0,038 et un CFI de 0,993.

Le tableau 2 présente les moyennes des paramètres structurels du modèle ainsi que les R^2 obtenus par la méthode des Bootstrap.

La CA a un impact sur l'exactitude des attributions (0,248). L'exactitude des attributions influence la perception du leadership (0,243), les stratégies correctives de la performance (0,627) et la satisfaction des subordonnés (0,298). Les stratégies correctives de la performance ont un impact sur la satisfaction des subordonnés (0,41) et la perception de leadership (0,384) tandis que la satisfaction des subordonnés a un impact sur la perception de leadership (0,346). Par ailleurs, le modèle explique 70% de la perception du leadership vérifiant le pouvoir explicatif du modèle. Cette perception est plus expliquée par les stratégies correctives de la performance que par la satisfaction des subordonnés.

Dans le contexte sénégalais, l'étude des données recueillies permet de montrer que le modèle d'un leadership efficace, c'est-à-dire fondé sur des attribution complexes, ne s'éloigne pas de celui que l'on retrouve en Inde ou en France (Lakshman *et al.*, 2016). L'ensemble des relations entre les blocs de variables est repris et discuté.

Discussions

Complexité attributionnelle et exactitude des attributions

Notre étude s'intéresse à la relation entre l'exactitude des attributions et la perception du leadership dans le contexte sénégalais. Les résultats indiquent que les leaders avec une grande exactitude des attributions sont jugés par leurs subordonnés comme ayant un niveau de charisme élevé.

L'information principale fournie par notre recherche indique que le traitement de l'information par des managers à forte complexité attributionnelle donne des résultats précis. L'exactitude de ces attributions les aide à concevoir et à utiliser des stratégies correctives pour améliorer les performances des

TABLEAU 2

Les paramètres structurels et leurs significativités

	Coefficient	Standard deviation	Signification*
Complexité attributionnelle → exactitude des attributions	0,248	0,150	16,531
Exactitude des attributions → stratégies correctives de la performance	0,627	0,063	99,287
Exactitude des attributions → satisfaction des subordonnés	0,298	0,093	32,138
Exactitude des attributions → perception de leadership	0,243	0,069	35,159
Stratégies correctives de la performance → perception de leadership	0,384	0,062	62,455
Satisfaction des subordonnés → perception de leadership	0,346	0,062	56,195
Stratégies correctives de la performance → satisfaction des subordonnés	0,410	0,084	48,741
R ² Perception de leadership	0,701		

* t de Student avec $t = \text{coefficient} / (\text{écart-type} / \sqrt{100})$ pour le coefficient soit significatif, il faut que le $t > 2$

TABLEAU 3

Synthèse des résultats

	Hypothèses	Résultats
H1	Plus complexité attributionnelle augmente, plus la perception de l'exactitude augmente.	Validée
H2a	Plus l'exactitude des attributions est importante, plus les stratégies correctives sont importantes.	Validée
H2b	Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la satisfaction des subordonnés est importante	Validée
H2c	Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la perception de leadership est forte	Validée
H3a	Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la perception du leadership est forte	Validée
H3b	Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la satisfaction des subordonnés est forte.	Validée
H3c	Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la perception du leadership est forte	Validée
H4	Plus la satisfaction des subordonnés est forte plus la perception du leadership est forte	Validée
H5a	Il existe un effet des attributs biaisés sur les stratégies correctives de la performance	Validée
H5b	Il existe un effet des attributs biaisés sur la satisfaction des subordonnés	Validée

subordonnés. La conception qui se fonde sur l'utilisation des stratégies d'amélioration efficace des performances agit comme une variable médiatrice clé qui influence à la fois la performance, la satisfaction du subordonné mais aussi la perception du leadership.

Outre l'importance de la complexité attributionnelle des leaders, nous constatons aussi un effet d'interaction de cette complexité avec la distance hiérarchique. Cela indique que la complexité attributionnelle a une incidence forte sur l'exactitude des attributions des individus ayant une faible distance hiérarchique, mais aucune pour ceux qui en ont une forte. Cet élément témoigne de variations intra-culturelles au sein des nations, qui peuvent être importantes pour comprendre le leadership et les rapports entre leaders et subordonnés (Tung et Verbeke, 2010).

Ainsi, une complexité attributionnelle élevée du supérieur crée une perception favorable de leadership par son impact sur la performance et la satisfaction des subordonnés. Ces relations sont sujettes à des différences culturelles, plus particulièrement liées à la dimension de la distance hiérarchique.

Les individus attributionnellement complexes sont mieux capable de réfléchir à la fois aux attributions internes et externes, aux interrelations complexes entre de multiples attributions internes telles que les attitudes, les croyances et les efforts et séparées temporellement causes (internes et externes) pour tout épisode de performance spécifique. Les individus à CA élevé sont probables d'utiliser un processus de raisonnement causal similaire à celui impliquant la logique dialectique (MacNab et Worthley, 2012), résultant en une plus grande précision de perception.

Stratégies correctives et satisfaction des subordonnés

Dans notre étude, nous nous concentrons sur l'influence des stratégies correctives de la performance et de la satisfaction des subordonnés sur la perception du leadership. Pour les comportements liés aux différences culturelles, Lakshman (2013) a emprunté la notion d'attributions isomorphes de la recherche sur les assimilateurs de culture (Landis & Wasilewski, 1999), un indicateur de l'exactitude des attributions. Pour les attributions liées aux stratégies correctives de la performance, Lakshman (2013) a mis l'accent sur le traitement de l'information par les dirigeants, en poursuivant une analyse qui cherche à augmenter

et à actualiser les schémas de causalité qui conduiront à des attributions précises du comportement des subordonnés.

La spécificité fait référence au caractère unique du comportement dans la réponse à une tâche spécifique, indiquant si le subordonné a effectué la même chose pour toutes les tâches ou de la même manière que sur la tâche en question. La cohérence fait référence à la constance du subordonné et le modèle de comportement dans le temps ou à travers des situations données. Le consensus fait référence à la similitude du comportement des autres au comportement du subordonné en question, indiquant si de nombreux subordonnés ont effectué de manière similaire la même tâche.

Nous montrons à l'aide de notre échantillon que les comportements interactifs des leaders et la sélection des comportements de communication sont améliorés à la suite d'attributions exactes précises. Le résultat est similaire à celui de Lakshman (2013). Les attributions auto-internes pour les performances médiocres des unités ou des organisations permettent aux dirigeants de développer des stratégies de correction des insuffisances de la performance. Tous ces comportements renforcent l'estime de soi, améliorent les tendances des subordonnés à mieux faire, contribuent de manière positive à l'auto-efficacité, à la satisfaction et la motivation des subordonnés.

Plus précisément, le développement par le leader de stratégies d'intégration visant à améliorer les performances sont perçues positivement par les subordonnés, il contribue à la réduction de l'incertitude et à l'amélioration de l'estime de soi. Ainsi, une conception efficace et l'utilisation des stratégies correctives de la performance ont une relation positive avec la perception du leadership.

Des niveaux positifs des attitudes des subordonnés, telles que la satisfaction, améliorent les spirales efficacité-performance, améliorent ainsi les performances des subordonnés et contribuent à une meilleure perception du leadership.

Nous relevons un impact différentiel modérateur de la distance hiérarchique par rapport aux stratégies correctives de la performance et de la satisfaction des subordonnés, avec un impact sur la perception du leadership. Encore une fois, bien que ces deux variables soient susceptibles d'être universellement souhaitables, la manière dont les comportements correspondants sont vus et

perçus sont susceptibles d'être différents entre une culture à faible distance hiérarchique et une culture à forte distance hiérarchique, comme le Sénégal.

Les stratégies correctives de la performance sont importantes dans nos résultats. En effet, notre étude porte sur échantillon issu d'une population à forte distance hiérarchique. Ceci est particulièrement vrai aux niveaux intermédiaires de gestion. Dans un tel contexte, les subordonnés s'attendent à ce qu'on leur dise ce qu'il faut faire. Bien que les stratégies correctives de la performance peuvent encore être importantes dans les cultures à faible distance hiérarchique, elles peuvent ne pas être aussi importantes que les messages sous-jacentes (ou message véhiculé) tels que l'encouragement, le sens positif et la communication. Ainsi, les stratégies d'amélioration de la performance peuvent avoir un impact plus fort sur les perceptions du leadership dans le contexte à forte distance hiérarchique par rapport au contexte à faible distance hiérarchique.

Outre cet effet sur leurs propres comportements, la précision des attributions faites par les dirigeants sont également susceptibles d'impressionner leurs subordonnés et d'entraîner une perception favorable du leadership. De même, l'étude montre que des attributions exactes facilitent les comportements interactifs positifs et les résultats dans un environnement de faible incertitude pour les subordonnés, lesquels sont susceptibles de renforcer l'affect et les attitudes positives.

Perception du leadership et efficacité

Pour la perception du leadership et son efficacité, nous utilisons la théorie du leadership implicite (Lord & Maher, 1991). Cette approche est aussi celle utilisée par Global Leadership and Organisational Behavior Effectiveness (GLOBE) (House, 2001, 489-505) pour déterminer quels traits et comportements sont universellement souhaitables et lesquels sont culturellement contingent. Cependant, au lieu de nous concentrer uniquement sur les traits et les comportements, nous incluons également la nature des attributions (par exemple, isomorphes ou exactes vs contrastif et non biaisé culturellement) pour examiner de manière empirique leur opportunité dans des contextes sénégalais.

L'analyse approfondie de nos résultats permet de constater que les réactions des superviseurs sont fortement influencées par l'efficacité de leurs subordonnés (Mitchell & Wood, 1980). Les supérieurs qui attribuent la satisfaction à des

causes plus positives (par exemple, les efforts faits), ont une attitude plus positive à l'égard des subordonnés, et s'inscrivent dans un engagement fort, une démarche de soutien et de conseils.

L'effet de dépendance sur le superviseur est intéressant par rapport aux réponses pour améliorer la satisfaction mais aussi la performance. Bien que ces résultats ne soient pas particulièrement forts, il y a une nette tendance pour les superviseurs à croire que leurs réactions améliorent significativement la satisfaction de leurs subordonnés. Cela a été indiqué en premier lieu par le fait que les subordonnés peu satisfaits en sont conscients et acceptent de prendre en compte les actions de corrections de leurs supérieurs.

Les données indiquent que les superviseurs dont les actions dépendent en partie du niveau de satisfaction de leurs subordonnés réagissent d'une manière plus positive et utile envers eux.

Efforts perçus des salariés et jugements sur le superviseur

Des résultats intéressants portent sur la perception par les subordonnés de leurs propres efforts et leurs jugements sur leur superviseur. Tout d'abord, ils ont conscience de la faiblesse de leurs performances à tel point que l'effort perçu correspond à l'effort réel, aux tâches qui permettent des changements dans les efforts pour apporter une contribution majeure à la performance.

Les données indiquent qu'en général, les effets positifs de réactions des superviseurs sont bénéfiques à l'augmentation du niveau de satisfaction. Quand les commentaires sont spécifiques, la qualité de la supervision et l'expertise du supérieur sont notés comme significativement plus élevés. Cette généralisation ou effet de propagation, similaire à celui observé pour la satisfaction au travail à travers les objets d'attitude (Cherrington & Cherrington, 1973), est important pour les superviseurs car cela indique que, par la nature de la rétroaction, les superviseurs peuvent gagner le respect aux yeux de leurs subordonnés.

Ces éléments sont importants parce que les jugements sociaux et les interactions sociales sont fondamentaux pour plusieurs courants de recherche sur le leadership, tels que les travaux sur l'échange leader-membre (LMX) (Martinko *et al.*, 2007), les réseaux sociaux de dirigeants (Balkundi & Kilduff, 2006) et les capacités de compréhension et de réaction des managers face à un comportement social complexe des subordonnés (Walter & Bruch, 2009).

Les superviseurs ont tendance à être perçus comme offrant des solutions pertinentes et leurs subordonnés semblent généralement satisfaits des réactions de leurs supérieurs. L'explication la plus probable est que le pouvoir crée une attente pour un comportement plus responsable du leader et que la rétroaction générale a été considérée comme un moyen responsable pour le superviseur de se comporter correctement.

Conclusion

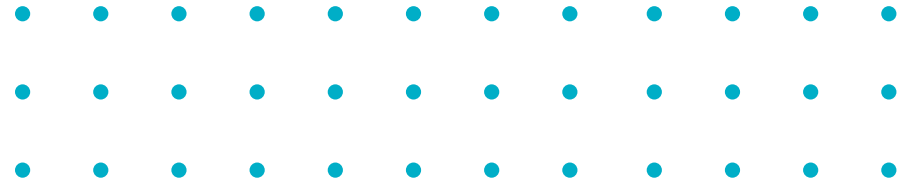
L'analyse des résultats permet de tirer les conclusions suivantes : une complexité attributionnelle forte a des effets positifs sur l'exactitude des attributions. En effet, plus l'exactitude des attributions est forte, plus la perception du leadership sera forte. Il en est de même pour les stratégies correctives de la performance et de la satisfaction des subordonnés. Pour des stratégies correctives importantes, la satisfaction des subordonnés est forte, de même que la perception du leadership. De façon similaire, une satisfaction des subordonnés forte conduit à une perception du leadership forte.

La distance hiérarchique joue un rôle déterminant dans la relation leader — subordonné. Les effets médiateurs et modérateurs agissent de manière spécifique au contexte sénégalais. Le leader peut agir sur l'état émotionnel des subordonnés, les évaluer, faire montre de soutien et d'admiration à leur égard et créer ainsi un climat propice au leadership.

Bibliographie

- ABELSON, R. P. (1985). A variance explanation paradox : When a little is a lot. *Psychological Bulletin*, 97(1), p. 129-133.
 Google Scholar <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.1.129>
- ADPME (2015). *RAPPORT ANNUEL 2015*, ADPME. Retrieved from Dakar, Sénégal.
 Google Scholar <http://dx.doi.org/10.30875/ed303136-fr>
- BALKUNDI, P., & KILDUFF, M. (2006). The ties that lead : A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(4), p. 419-439.
 Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.01.001>
- BIERBRAUER, G. (1979). Why did he do it ? Attribution of obedience and the phenomenon of dispositional bias. *European Journal of Social Psychology*, 9(1), p. 67-84.
 Google Scholar <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420090106>
- BURNS, J.M. (2003). *Transforming leadership*, New-York : Grove Press.
 Google Scholar
- CHERRINGTON, D.J. & CHERRINGTON, J.O. (1973). Complexité attributionnelle et exactitude des attributions : appréciation du modèle d'attribution du leadership. *Journal of Accounting Research : Empirical Research in Accounting : Selected Studies*, p. 225-253.
 Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/resg.103.0089>
- ESTAY, C., LAKSHMAN, C., YANAT, Z. (2014). Complexité attributionnelle et exactitude des attributions : appréciation du modèle d'attribution du leadership. *Recherches en Sciences de Gestion*, 103, p. 91-112.
 Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/resg.103.0089>
- LAKSHMAN, C. & ESTAY, C. (2016). Attributional complexity and leadership : Test of a process model in France and India. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 16(1), p. 53-76.
 Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/1470595815622653>
- FISKE, S. T., & TAYLOR, S. E. (1984). *Social cognition*. Reading, Mass : Addison-Wesley Pub. Co.
 Google Scholar
- FLETCHER, G. J. O., DANILOVICS, P., FERNANDEZ, G., PETERSON, D., & REEDER, G. D. (1986). Attributional complexity : An individual differences measure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4), p. 875-884.
 Google Scholar <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.4.875>
- GIST, M. E., & MITCHELL, T. R. (1992). Self-efficacy : A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), p. 183-211.
 Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279530>
- GREEN, G. C. (2004). The impact of cognitive complexity on project leadership performance. *Information and Software Technology*, 46, p. 165-172.
 Google Scholar [http://dx.doi.org/10.1016/s0950-5849\(03\)00125-3](http://dx.doi.org/10.1016/s0950-5849(03)00125-3)
- GREEN, S. G., & MITCHELL, T. R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior & Human Performance*, 23(3), p. 429-458.
 Google Scholar [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90008-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90008-4)
- HARVEY, J. H., & WEARY, G. (1984). Current issues in attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 35, p. 427-459.
 Google Scholar <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.35.020184.002235>
- HEIDER, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*, New-York : Willey.
 Google Scholar <https://doi.org/10.1037/10628-000>

- HOFSTEDE, G. (2011). Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- HOOIJBERG, R., HUNT, J. G., & DODGE, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the Leaderplex Model. *Journal of Management*, 23(3), p. 375-408.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/014920639702300305>
- HOUSE, R., JAVIDAN, M., & DORFMAN, P. (2001). Project GLOBE : An introduction. *Applied Psychology : An International Review*, 50(4), p. 489-505.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00070>
- HUNSAKER, P.L (2007). Using social simulations to assess and train potential leaders to make effective decisions in turbulent environments. *Career Development International*, p. 341-60.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1108/13620430710756744>
- ILGEN, D. R., & KNOWLTON, W. A. (1980). Performance attributional effects on feedback from superiors. *Organizational Behavior & Human Performance*, 25(3), p. 441-456.
Google Scholar [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90039-2](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(80)90039-2)
- KELLEY, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), p. 107-128.
Google Scholar <https://doi.org/10.1037/h0034225>
- KOULIBALY, M. (2008). *Leadership et développement africain : les défis, les modèles et les principes*. Paris : L'Harmattan.
Google Scholar
- LAKSHMAN, C. (2013). Biculturalism and attributional complexity : Cross-cultural leadership effectiveness. *Journal of International Business Studies*, 44 (9), p. 922-940,
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2013.36>
- LANDIS, D. & WASILEWSKI, J. (1999). Reflections on 22 years of the International Journal of Intercultural Relations and 23 years in other areas of intercultural practice. *International Journal of Intercultural Relations*, 23 (4), p. 535-574
Google Scholar [http://dx.doi.org/10.1016/s0147-1767\(99\)00009-7](http://dx.doi.org/10.1016/s0147-1767(99)00009-7)
- LINDEBAUM, D., & CARTWRIGHT, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 47(7), p. 1317-1342.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00933.x>
- LORD, R. G., MAHER, K. J. (1991). Cognitive theory in industrial and organizational psychology. In DUNNETTE, M. D., HOUGH, L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, 2nd ed., p. 1-62). Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
Google Scholar
- MACNAB, B., BRISLIN, R. & WORTHLEY, R. (2012). Experiential cultural intelligence development : Context and individual attributes. *The International Journal of Human Resource Management*. 23, p. 1320-1341.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.581636>
- MARTINKO, M. J., HARVEY, P., & DOUGLAS, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership : A review. *The Leadership Quarterly*, 18(6), p. 561-585.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.004>
- MITCHELL, T. R., & WOOD, R. E. (1980). Supervisor's responses to subordinate poor performance : A test of an attributional model. *Organizational Behavior & Human Performance*, 25(1), p. 123-138.
Google Scholar [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90029-x](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(80)90029-x)
- NGAMBI, H. C. (2011). The relationship between leadership and employee morale in higher education. *African Journal of Business Management*, 5(3), p. 762-776.
Google Scholar
- SAMKANGE, S. J. T. (1980). *Hunhuism or Ubuntuism : A Zimbabwe Indigenous Political Philosophy*. Salisbury : Graham Pub
Google Scholar
- SCHMIDT, F. L., HUNTER, J. E., MCKENZIE, R. C., & MULDROW, T. W. (1979). Impact of valid selection procedures on work-force productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64(6), p. 609-626.
Google Scholar <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.6.609>
- SEVERINO, J.-M., & HAJDENBERG, J. (2018). Entreprenante Afrique. *Afrique contemporaine*, 265 (1), p. 162-164.
Google Scholar
- SHAVER, K. G. (1970). Defensive attribution : Effects of severity and relevance on the responsibility assigned for an accident. *Journal of Personality and Social Psychology*, 14(2), p. 101-113.
Google Scholar <https://doi.org/10.1037/h0028777>
- SILLARS, A.L. (1981). *Attributions and interpersonal conflict-resolution*. *New Directions in Attributional Research*, p. 279-305.
Google Scholar



STREUFERT, S. (1978). *Behavior in the complex environment*. Washington DC : Winston.
Google Scholar

STREUFERT, S., & SWEZEY, R. W. (1986). *Organizational and occupational psychology. Complexity, managers, and organizations*. Academic Press.
Google Scholar

SUN, P.Y.T., & ANDERSON, M.H. (2012), The importance of attributional complexity for transformational leadership studies. *Journal of Management Studies*, 49(6), p. 1001-22.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01037.x>

TOWNSEND, J. C., DA SILVA, N., MUELLER, L., CURTIN, P., & TETRICK, L. E. (2002). Attributional complexity : A link between training, job complexity, decision latitude, leader-member exchange, and performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(1), p. 207-221.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb01427.x>

TUNG, R.L. & VERBEKE, A. (2010). Beyond Hofstede and GLOBE : Improving the quality of cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan. *Academy of International Business*, 41(8).
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2010.41>

WALTER, F., & BRUCH, H. (2009). An affective events model of charismatic leadership behavior : A review, theoretical integration, and research agenda. *Journal of Management*, 35(6), p. 1428-1452.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0149206309342468>

WEINER, B., FRIEZE, I., KUKLA, A., REED, L., REST, S., & ROSENBAUM, R. M. (1987). Perceiving the causes of success and failure. In E. E. JONES, D. E. KANOUSE, H. H. KELLEY, R. E. NISBETT, S. VALINS, & B. WEINER (Eds.), *Attribution : Perceiving the causes of behavior* (p. 95-120). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
Google Scholar

WANG, G., OH, I.S, COURTRIGHT, S.H. & COLBER, A.E. (2001). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels : A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36, p. 223-270
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/1059601111401017>

WEINER, B. (2006). *Social motivation, justice, and the moral emotions : An attributional approach*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
Google Scholar <https://doi.org/10.4324/9781410615749>

WIMER, S., & KELLEY, H. H. (1982). An investigation of the dimensions of causal attribution. *Journal of Personality & Social Psychology*, 43, p. 1142-1162.
Google Scholar <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1142>

WOOD, G., DIBBEN, P., STRIDE, C. & WEBSTER, E. (2011). HRM in Mozambique : Homogenization, Path Dependence or Segmented Business System ? *Journal of World Business*, 46, p. 31-41.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.015>